

Mira Kekkonen

SELVITYS OULUN TERVEYSHANKKEIDEN VÄLISESTÄ YH- TEISTYÖSTÄ

SELVITYS OULUN TERVEYSHANKKEIDEN VÄLISESTÄ YH- TEISTYÖSTÄ

Mira Kekkonen
Opinnäytetyö
Lukukausi Syksy 2014
Hyvinvointiteknologian koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Hyvinvointiteknologian koulutusohjelma

Tekijä: Mira Kekkonen

Opinnäytetyön nimi: Selvitys Oulun terveyshankkeiden yhteistyöstä

Työn ohjaajat: Noora Jansson & Jukka Jauhiainen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2014 Sivumäärä: 41 + 2 liitettä

OuluHealth ja INKA ovat isoja hankekokonaisuuksia, joiden tarkoitus on edistää tulevaisuuden terveysteknologiaa kehittämistä muodostamalla poikkitieteellisiä verkostoja ja korostamalla käyttäjäläheistä suunnittelua. Opinnäytetyö keskittyi hankkeisiin, jotka ovat mukana OuluHealthin ja INKAN kehitystyössä, ja tavoitteena oli arvioida kuinka hankkeiden välinen yhteistyö auttaa toteuttamaan hankekokonaisuuksien tavoitteita. Erityisesti työssä tarkastellaan hankkeiden välistä kommunikointia.

Työ oli laadullinen analyysi ja tutkimus, jossa ensin tutustuttiin hankekokonaisuuksien suunnitelmiin. Seuraavaksi tietoa syvennettiin järjestämällä haastatteluja hankkeiden projektipäälliköille tapaamisilla ja sähköpostikyselyillä. Viimeiseksi ennen analyysia tutustuttiin opinnäytteen aiheesta tehtyihin tutkimuksiin. Näkökulmina analyysissa toimivat verkostoteoriat ja avoin innovaatiomalli. Analyysissa käsiteltiin haastatteluissa saatuja tuloksia, sekä tehdään niistä johtopäätöksiä. Lisäksi analysoidaan, kuinka nykyistä kommunikointia voitaisiin parantaa, etenkin digitaalisilla työympäristöllä.

Johtopäätökseksi saatiin, että hankkeiden välistä yhteistyötä tulisi parantaa. Avoin tiedonkulku hankkeiden välillä edistää luottamuksen syntyä sekä helpottaa tuen antamista ja saamista hankkeiden kesken. Tiedonkulun parantamiseksi hankkeiden välillä ehdotetaan sähköisen työympäristön käytön tehostamista. Hankkeet ovatkin vasta ottaneet käyttöön OTTila-SharePoint järjestelmän yhteisten asiakirjojen jakamiseen. Mutta jotta yhteistyö todella hyötyisi, tulee käyttäjien sitoutua käyttämään sitä sekä jakamaan kokemuksia hanketyöskentelyyn liittyviä huomioita. Työympäristöjen käytettävyyden ratkaisee paljon. Jotta digitaalinen työympäristö todella parantaisi yhteistyötä, tulee sen olla helposti lähestyttävä ja käytettävä. Monet valmiit työympäristösovellukset eivät aina vastaa erilaisten hankekokonaisuuksien tarpeita tai ole käytettävyydeltään helppoja lähestyä. Siksi työssä ehdotetaan, että nykyinen OTTila -työympäristö käytettävyyden testattaisiin ja selvitettäisiin vastaako se käyttäjien tarpeita. Hankekokonaisuuksia haastetaan myös miettimään, olisiko syytä kehittää oma työympäristö, jonka suunnittelussa hyödynnettäisiin käyttäjien tarpeita. Tällaisessa projektissa hyödynnettäisiin henkilöstön innovatiivisuutta ja saataisiin kehitettyä työkalu, joka oikeasti vastaa käyttäjien tarpeita ja edistää yhteistyötä.

Asiasanat: projektit, verkostoituminen, avoin innovaatiomalli, yhteistyö, kommunikointi

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Medical Engineering

Author: Mira Kekkonen

Title of thesis: Research of cooperation between Oulu's health projects

Supervisors: Noora Jansson & Jukka Jauhiainen

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2014 Pages: 41 + 2 appendices

Background of the thesis is OuluHealth ecosystem and INKA program which are two big future health innovation systems in Finland. The assigner of thesis is BusinessOulu that is one of OuluHealth's leading organizations. And OuluHealth is appointed to lead the Future National Health Program, which is part of INKA program.

Many projects are participating in OuluHealth and INKA programs. That's why it is very important that projects can communicate openly and fluently. The objective of this thesis is to make qualitative research and analysis of development projects and answer how projects do cooperation and how we can make it better. At first we deepen our knowledge of OuluHealth and INKA. Second we organize interviews with project managers and collect information of projects. Finally we do information research of researches from databases. Then is an analysis turn. In an analysis we compare theory and observation with projects cooperation.

Conclusion of analysis is that projects cooperation needs to be developing. Main results of analysis are that projects can develop cooperation is to be more self-organizing, have shared situation awareness and use digital working environment. Digital working environment allow to share information for many people, but that doesn't work if everyone hasn't committed to use that. Usability of digital working environments is most important thing. Impractical digital working environment make usability problems to be center of attraction and repulsive.

There are many digital working environments, but they do not necessarily meet organizational needs. So, in this thesis we challenge OuluHealth and INKA program to think, whether the current digital working environment is good enough or not and does it fulfill the demand. There is also another opportunity to choose digital working environment for one's organization. Create your own with your staff. Creating your own working environment you can make a working tool that answer your organization and users needs.

Keywords: innovations, cooperation, communication

ALKULAUSE

Haluan kiittää työni tilaajaa ja ohjaajaani Noora Janssonia mielenkiintoisesta ja hyvin ajankohtaisesta opinnäytetyön aiheesta, sekä onnistuneesta ohjaamisesta oikeiden ihmisten luokse, jotka osasivat auttaa työtäni eteenpäin. Kiitos myös BusinessOulun INKA -asiantuntija Salla Hirvoselle, markkinointiasiantuntija Auli Kankaalle sekä viestintäasiantuntija Tero Suutarille yhteistyön tekemisestä.

Erityiskiitos Minna Lapille, joka aukaisi silmäni erilaisille näkökulmille.

Kiitän myös yliopettaja Jukka Jauhiaista ja äidinkielen opettaja Tuula Hopeavuorta työni tarkastamisesta, sekä ohjaamisesta oikeille urille. Lisäksi haluan kiittää läheisiäni, erityisesti Mikkoa, tukemisesta opinnoissani.

Kiitos useille työssäni mukana olleille yhteistyöhenkilöille, joiden kanssa on tullut vaihdettua lukuisia sähköposteja.

Oulussa 31.10.2014

Mira Kekkonen

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	3
ABSTRACT	4
ALKULAUSE	5
SISÄLLYS	6
1 JOHDANTO	8
2 YHTEISTYÖN MUODOT LIIKETOIMINNASSA	9
2.1 Liiketoimintaverkostot	9
2.2 Avoin innovaatiomalli	11
2.3 Orkestrointi	11
3 TERVEYDEN INNOVAATIOALUSTAT	13
3.1 OuluHealth terveyden ekosysteemi	13
3.1.1 Taustat	13
3.1.2 Lähtökohdat	14
3.1.3 OuluHealth Labs	15
3.1.4 Tulevaisuuden missio ja visio	16
3.2 Innovatiiviset kaupungit ohjelma	17
3.2.1 Tulevaisuuden terveys -teema	18
3.2.2 Tausta	19
3.2.3 Keskeiset teemat	20
Innovaatioalustat	21
MyData -terveysinnovaatiot	22
3.2.4 Tulevaisuuden visiot	23
4 HANKESALKKU JA HAASTATTELUT	24
4.1 Alustus	24
4.2 Kyselykaavake	24
4.3 Kyselykaavakkeen vastaukset	25
4.4 Hankejohtajien haastattelut	27
4.5 Hankkeiden suunnitelmat	30
5 ANALYYSI	32
5.1 Hankkeiden välinen yhteistyö	32
5.2 Yhteistyötä parantavia toimintatapoja	33

Jaettu tilannekäsitys	34
Itseorganisaatio	35
5.3 Yhteistyön parantaminen digitaalisilla palveluilla	36
Nykyiset ICT -keskeiset ratkaisut	37
Yhteisön kannustaminen innovointiin	37
6 POHDINTA	39
LÄHTEET	42

LIITE 1. HANKESALKKU

LIITE 2. HANKKEIDEN SUUNNITELMAT

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö käsittelee OuluHealth terveyden ekosysteemin meneillään olevaa kehitystyötä, sekä tämän vuoden alussa sen rinnalle noussutta INKA-ohjelman tulevaisuuden terveys -teemaa. Tavoitteiltaan hankkeet ovat lähes identtiset. OuluHealthin ja tulevaisuuden terveys-teeman kehitystyössä on mukana useita hankkeita, joiden valmistelijat ovat alojen yrityksiä, tutkimuslaitoksia ja julkisen hallinnon laitoksia. Tulevaisuuden tavoitteena on muodostaa Ouluun ja Suomeen kansainvälisesti tunnettuja innovaatiokeskittymiä, jossa tehdään korkeatasoista tutkimusta, kehitetään ketterästi uusia innovaatioita sekä tuetaan yritysten kasvua ja kansainvälistymistä.

Työssä tarkasteltavaksi kohteeksi valittiin tekijän mielenkiinnon perusteella, kuinka hankkeet tekevät yhteistyötä toistensa kanssa. Työ oli laadullinen tutkimus ja analyysi sekä sen näkökulmina toimivat verkostoteoriat sekä avoin innovaatiomalli. Työn aihe saatiin OuluHealthin yhteyspäällikkö Noora Janssonilta. Tavoite opinnäytetyössä oli tarkastella ulkopuolisen silmin, vastaavatko OuluHealthin ja tulevaisuuden terveys-teeman kehitystyössä mukana olevat hankkeet kokonaisuuksien tavoitteita.

Tarkastelu tapahtui keräämällä hankesalkku OuluHealthin INKA -hankkeista yhteistyössä BusinessOulun INKA -asiantuntija Salla Hirvosen kanssa sekä vielä haastatteleamalla valittuja hankkeiden johtajia. Haastattelujen tarkoituksena oli laajentaa käsitystä hankkeista, hankkeiden välisestä yhteistyöstä ja vaikuttavuudesta Oulun elinkeinoelämään. Haastattelut pohjasivat analyysia, jolla tarkasteltiin, kuinka hankkeet vastaavat Ouluhealthin ja tulevaisuuden terveys -teeman tavoitetta hankkeiden välisestä yhteistyöstä. Työssä tehty analyysi käsittelee hankkeiden yhteistyötä ja erityisesti toimintatapoja, joilla hankkeiden välisestä yhteistyöstä voidaan parantaa.

2 YHTEISTYÖN MUODOT LIIKETOIMINNASSA

OuluHealthin ja INKA -ohjelman toteuttamiseen liittyy verkostojen luominen ja avoin innovaatio, sekä näiden haasterikas ohjaaminen ja johtaminen. Työn aiheen pohjustamiseksi tässä luvussa esitellään kolme tärkeää opinnäytteeseen liittyvää termiä, joita kaikkia yhdistää vuorovaikutus ja yhteistyö.

2.1 Liiketoimintaverkostot

VTT:n ekosysteemien ja verkostojen parviälyä käsittelevässä julkaisussa käsitellään liiketoimintaverkostojen moniulotteisuutta sekä erilaisia verkostomuotoja. Liiketoimintaverkostot voidaan julkaisun mukaan jakaa karkeasti kolmeen erityyppiin, vertikaaliseen ja horisontaaliseen, sekä lisäksi näiden hybridiin. (1, s.16.)

Vertikaalinen verkosto koostuu asiakas–toimittaja-suhteesta, joka on moniulotteinen integraatio. Juha Vesalainen toteaa, että tämä moniulotteinen asiakas–toimittaja-suhde on yhtäältä organisatorista ja toisaalta liiketoiminnallista kahdenvälisen sidoksen kehittymistä. Liiketoiminnallinen integraatio syntyy yritysten yhteisistä tai toisiinsa liittyvistä strategisista päätöksistä, esimerkiksi erilaisista suhdespesifeistä investoinneista. Pitkälle kehittynyt asiakas–toimittaja-suhdetta sanotaan kumppanuudeksi, sillä osapuolet ovat toisistaan hyvin riippuvaisia keskinäisen vaihdannan seurauksena. Tämä johtuu vaihdannan edellyttämästä aktiivisesta ja laadukkaasta tiedon vaihdosta. Jotta kumppanuudessa onnistuttaisiin, suhteessa tulee olla riittävä kokonaisvaltainen ohjausmalli, riittävästi keskustelu- ja kehittämisfoorumeita sekä tarvittava sosiaalinen pääoma laadukkaan ja avoimen kommunikoinnin takaamiseksi. (2, s.18, 19.)

Horisontaalisessa verkostossa valta-asemaltaan tasa-arvoiset toimijat toimivat samassa tai rinnakkaisessa arvoketjussa. Horisontaalisen verkostoitumisen lähtökohtana on tarve yhdistää osaaminen tai resurssit. Lisäksi syntyy tarve yhteisten tavoitteiden, merkitysten ja jopa yhteisen ajattelutavan luonnista. Yhteisten ongelmien ratkaiseminen edesauttaa uusien innovaatioiden syntymistä. Tällainen verkostoituminen tuo pinnalle usein kysymyksiä kilpailulainsäädännöstä, joten yhteistyö saatetaan kokea liian hankalana. Arvoketjussa tasavertaisten

organisaatioiden yhteistyötä aloittaessa on siis tärkeää sopia alussa yhteisistä säännöistä, reunaehdoista, rajauksista ja tavoitteiden riittävästä samankaltaisuudesta. Horisontaalisen verkoston ohjaaminen on haastavampaa kuin vertikaalisen. Horisontaalisen verkoston menestyksellisen toteuttamisen avaintekijä toimijoiden välinen vuorovaikutus, kommunikoinnin moniäänisyys ja yhteisten merkitysten luominen. Toiminta ja kehittyminen tarvitsevat aktiivisia toimijoita, mutta kuka tahansa ei voi ryhtyä toimijaksi. Haaste horisontaalisen verkoston ohjaamisessa onkin luottamuksen ja keskinäisen arvostuksen luominen verkoston toimijoiden kanssa. (3, s.19, 20.)

Moni nykyaikainen yritys toimii kuitenkin moniverkostoympäristössä eli hybrideissä, joissa yhdistyy nämä kaksi verkostomallia. Moniverkostomallia kutsutaan myös ekosysteemiksi, koska siinä ovat eri organisaatiot monisyisesti riippuvaisia toisistaan. Selitys systeemisen toimintamallin syntymiselle löytyy teollisen arvoketjun ja sen arvoverkostojen pirstaloitumisesta. Verkostojen rakenne ei ole enää siis kovin yksiselitteistä, joka johtaa yrityksen johtamisen haasteisiin. Ekosysteemit voivat ajaa yrityksen ajalehtimaan päämäärättömästi yhteistyömuodosta toiseen, jollei yrityksellä ole tarkkaa suunnitelmaa siitä mitä yhteistyöllä haetaan ja mitkä ovat omat päämäärät. Verkostojen hyödyntämisessä tulee siis lähteä voimakkaasti yrityksen omista strategioista ja oman aseman jäsentämisestä yhteistyöverkostoissa. (1, s.16-17.)

Erikoisosaamisen ekosysteeminä toimii innovaatioekosysteemi. Innovaatioekosysteemi -termi on käytössä rinnakkain liiketoimintaekosysteemin kanssa. Innovaatioekosysteemi on yleensä yhteisen teknologia-alustan ja asiakasmäärittelyn tuloksena kehittynyttä liiketoimintaa sekä lisäksi myös toimijoiden joukko, joka on sijoittunut tietylle alueelle. Esimerkki tällaisesta innovaatioekosysteemistä on Silicon Valley. Innovaatioekosysteemien kansainvälisen menestyksen siivittämänä erityisesti pohjoismaissa on uskottu kansallisten innovaatiojärjestelmien toimivan talouden taustavaikuttajana. Uskomus perustuu ekosysteemin aktiiviseen tehtäväänsä lisätä eri organisaatioiden välistä yhteistyötä sekä muodostaa sosiaalisia verkostoja ja näin saada aikaiseksi dynaaminen innovaatioekosysteemi. Alueellisessa innovaatioekosysteemissä julkisten toimi-

joiden rooli on korostunut innovaatioympäristöjen tukijana ja kehittäjänä. Liiketoimintaekosysteemeissä pääpaino on taas yrityksissä. (4, s. 37.)

2.2 Avoin innovaatiomalli

Avoin innovaatiomalli on suhteellisen uusi termi, jonka lanseerasi Henry Chesbrough vuonna 2003 kirjassaan *Open Innovation: New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Chesbroughin tavoitteena oli uuden termin avulla vastata uusiin haasteisiin uudessa ympäristössä (5, s.37).

Vaikka avoin innovaatiomalli on lanseerattu jo yli kymmenen vuotta sitten, sekä aiheesta on keskusteltu ja väitelty paljon, on termin määrittely vielä tänä päivänäkin hankalaa. Termin hankaluus johtuu sen laajuudesta ja siihen liitettävistä osa-alueiden moninaisuudesta, joka johtaa tilanteeseen jossa jokainen muodostaa oman käsityksen termistä. Lappeenrannan teknillisen yliopiston, Avoin innovaatio: Liiketoiminnan seitinohuudet yhteistyörakenteet -tutkimusraportissa tutkittiin muun muassa avoimen innovaation merkityksiä eri kirjallisuuslähteissä, tieteellisissä julkaisuissa ja www-sivuilla. Julkaisussa saatiin selvitettyä, että suurimmassa osasta lähteistä avoimen innovaation lähtökohdaksi otettiin yrityksen rajat, jotka ylitetään innovaatioprosessissa. Lisäksi lähteistä saatiin muodostettua myös neljä yhteistä nimittäjää avoin innovaatio -määritelmälle: ”tiedon hankinta yrityksen ulkopuolelta sopimusperusteisesti (julkisen/ilmaisen tiedon lisäksi), uudet liiketoimintamallit, aineettoman omaisuuden tehokkaampi hyödyntäminen ja yhteistyö”. (5, s.27, 29, 31.)

2.3 Orkestrointi

Ekosysteemien ja verkostojen parviälyä käsittelevässä julkaisussa orkestroinnin esitellään olevan rakentamista ja hallintaa, jonka pyrkimyksenä on luoda lisäarvoa ja uusia innovaatioita monen toimijan yhteistyön avulla ja näiden intressit huomioiden (1, s. 93). Orkestroinnissa tavoitteena on luoda uutta liiketoimintaa ja parantaa tuloksia kompleksisuutta hyödyntäen. Orkestrointi on menetelmä ja taito, jolla eri alojen ammattilaiset saadaan yhteistyöhön, sekä muodostamaan ainutlaatuinen yhdistelmä osaamista. Orkestrointia voisi kuvailla sillä, että ka-

pellimestari johtaa orkesteria, jonka jokaisella jäsenellä on oma vahvuusalueensa. (6, s. 172.)

Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa tehdyssä tuotantotalouden kandidaattityössä käsitellään liiketoiminta verkoston orkestrointia. Orkestroinnilla saavutetaan vahva verkosto ja suurempi hyöty verkoston yrityksille, kuin mitä yritykset olisivat itsenäisellä toiminnalla saavuttaneet. Verkoston orkestroinnilla voidaan saada aikaiseksi säästöjä yritysten näkökulmasta, sillä resursseja ei tarvitse yrityksen ydinosamisen ulkopuoliseen osaamiseen. Haasteena koetaan yhteisen strategian muodostaminen ja sen seuraaminen, myös yhteistyön tekeminen voidaan kokea haasteeksi. Tärkeintä verkoston orkestroinnissa onkin, että yhteistyömalli olisi olemassa jo ennen yhteisen projektin alkamista. (7, s. 25, 26, 30.)

3 TERVEYDEN INNOVAATIOALUSTAT

3.1 OuluHealth terveyden ekosysteemi

Oulu Health Labsin hankesuunnitelmassa OuluHealthin todetaan olevan avoin innovaatio- ja ekosysteemi, jossa edistyy terveydenhuollon, luonnontieteiden ja tietotekniikan alat sekä akateeminen osaaminen ja liiketoiminta. Tässä ekosysteemissä tehdään yhteistyötä, niin yritysten, tutkimuslaitosten, kuin julkisen sektorin kanssa. Tavoitteena on myös saada aikaiseksi kansainvälistä yhteistyötä ja kiinnostusta OuluHealthia kohtaan. Eri organisaatioiden välille halutaan muodostaa verkostomainen avoin innovaatioekosysteemi. OuluHealthin toiminnan tavoitteena on luoda käyttäjäystävällistä teknologiaa ja hyvinvointia. Tässä luvussa esittelen tarkemmin OuluHealth terveyden ekosysteemin lähtökohtia ja tarpeita sen syntymiselle ja kehitykselle, sekä tulevaisuuden visioita ja missioita. (8, s.5.)

3.1.1 Taustat

Oulussa ja erityisesti Kontinkankaan kaupunginosassa on LifeScience- ja IT-palveluntuottajien osaamiskeskittymä, joilla on mahdollisuus kehittyä osaamisen yhdistämisen ja yhteistyön kautta terveyden lippulaivaksi Suomessa. Tällä osaamiskeskittymällä on myös edellytykset kehittyä tunnetuksi bio-, terveys- ja hyvinvointialojen, terveydenalan innovaatiokeskittymäksi maailmassa. Samalla nämä lähtökohdat antavat myös mahdollisuuden uudistaa Oulun murroksessa olevan elinkeinoelämän rakenteita. (9, s.3.) OuluHealthin kehittämiseksi onkin syntynyt tilaus juuri elinkeinoelämässä tapahtuvista muutoksista. Ouluun tarvitaan lyhyessä ajassa noin 2500 lisätyöpaikkaa, sillä Oulun entinen elinkeinoelämän veturi, IT-ala, on murrosvaiheessa ja etsii uusia sovellusalueita mobiiliteknologian tilalle. IT-yrityksen tarvitsevat siis ohjeistusta ja kontakteja uudelle potentiaaliselle sovellusalueelle, terveysalalle. (9, s.11.)

OuluHealth -suunnitelmassa kerrotaan Kontinkankaan yritysten sekä tutkimus- ja koulutusosapuolten terveyteen ja hyvinvointiin liittyvän osaamisen olevan jo nyt laaja-alaista ja vahvaa. Osaaminen toimiikin hyvänä pohjana OuluHealthin syntymiselle. Kontinkankaalla sijaitsevaa IT-alan yrityskeskittymää on ajateltu

hyödyntää myös alati kehittyvällä ja teknologistuvalla terveys- ja hyvinvointialalla. Kontinkankaan monialainen osaamispotentiali on kuitenkin pirstaloitunut, eikä sitä tiedosteta, käytetä tai ei vain osata hyödyntää. Osaamispotentialin tuominen näkyväksi ja laajemmin hyödynnettäväksi ovatkin haasteita, jotka tulevat toteutuessaan lisäämään Kontinkankaan osaamiskeskittymän näkyvyyttä alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti. OuluHealth -suunnitelmassa painotetaan osaamispotentialin tiedostamista ja kehittämistä, jotka saavat aikaan investointeja Kontinkankaan alueelle. Jotta eri organisaatioiden yhteistyötä saataisiin syntymään, tulee organisaatioiden keskinäistä viestintää parantaa. Kommunikaation parantamiseksi Kontinkankaan yritysten ja muiden organisaatioiden välillä luotiin OuluHealth terveyden ekosysteemi. Kokonaisuus nimettiin englanniksi, jotta kansainvälisten yritysten ja sijoittajien kiinnostus myös heräisi aiheesta puhuttaessa. (9, s.11.)

Syksystä 2011 lähtien on kokoontunut OuluHealth -ohjausryhmä, jonka tavoitteena on vahvistaa Kontinkankaan aluetta yhteishankkeilla ja markkinoinnilla. OuluHealth -ohjausryhmä kokoontuu noin 4 kertaa vuodessa. Keväällä 2013 käynnistettiin OuluHealth terveyden ekosysteemitapaamiset (OuluHealth Ecosystem Meeting), jonka on tarkoitus kokoontua 3–4 kertaa vuodessa. Tämän ekosysteemitapaamisen tarkoituksena on tiedottaa asioiden etenemisestä ja auttaa toimijoita verkostoitumaan keskenään (9, s.11).

3.1.2 Lähtökohdat

Kontinkankaan LifeScience –osaaminen on laajaa ja monialaista. Alueen organisaatiot jakautuvat julkiselle, yksityiselle ja kolmannelle sektorille. Organisaatioiden osaaminen kattaa kokonaisuudessaan terveyden edistämisen, ylläpidon sekä sairauksien hoidon ja diagnostiikan sekä monitoroinnin sekä perusterveydenhuollon että erikoissairaanhoidon. OuluHealthin avaintoimijat Oulun terveysalan organisaatioista ovat Oulun yliopisto, Oulun yliopistollinen sairaala, Oulun seudun ammattikorkeakoulu, Centre for Health and Technology ja Oulun kaupungin hyvinvointipalvelut. (9, s.3.)

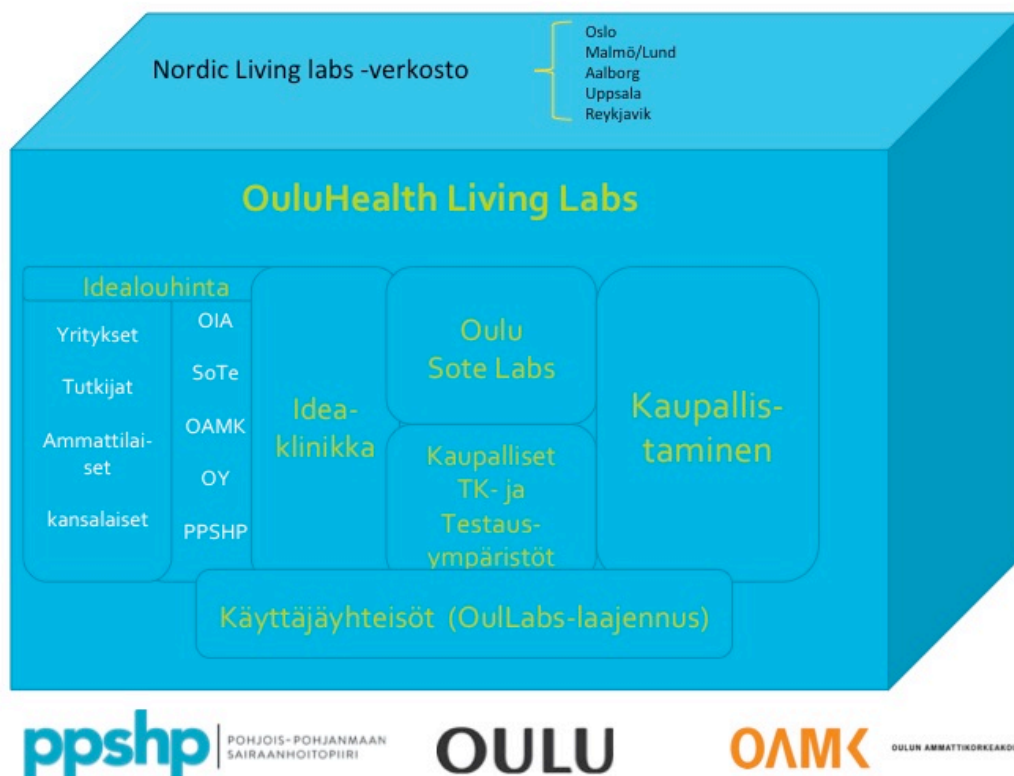
3.1.3 OuluHealth Labs

Kansalaisen rooli oman terveyden ja hyvinvoinnin edistäjänä korostuu Oulun uuden palvelumalli 2020 käyttöönotossa ja tulevaisuuden sairaala 2030-hankkeessa (9, s.12). Oulun kaupungin nettisivuilla kerrotaan, että uuden palvelumalli 2020 tavoitteena on, että Oulun palvelut vastaisivat kuntalaisten palvelutarpeeseen ja että palvelut olisivat laadukkaita ja vaikuttavia. (10.) BusinessOulun nettisivuilla esitellään Tulevaisuuden sairaala 2030 -ohjelma, jonka tavoitteena on uudistaa sairaalan toimintaa nykyistä tuottavammaksi, tehokkaammaksi ja vaikuttavammaksi, sekä parantaa hoidon laatua ja potilasturvallisuutta. (11.)

Sosiaali- ja terveysalan uudistamisen keskiössä tulevat olemaan juuri kansalaiset, sekä heidän tarpeensa ja oikeutensa hyvään elämään (8, s.3). Kansalaisten omavastuu terveyden ja hyvinvoinnin edistäjänä synnyttää myös tarpeen kansalaisten mukanaololle uusien terveysinnovaatioiden ja -teknologioiden kehitystyössä ja testaamisessa. Käyttäjien varhainen osallistaminen takaakin, että tuotteet ja palvelut vastaavat käyttäjien tarpeita ja organisaatioiden investoinnit tuotteisiin tai palveluiden kehityksiin ovat olleet tuottoisia. (8, s.2.)

Suomalaiset tyypillisesti suhtautuvat myönteisesti kehitystyössä auttamiseen ja uusien teknologioiden testaamiseen. Suomalaisten positiivinen asenne uusien teknologioiden testaukseen on luonut perustan idealle, että Kontinkankaan ekosysteemi voisi toimia myös uusien tuotteiden ja palveluiden testausympäristönä eli Living Labina. Living Lab -toimintamalli olisi myös kiinnostava myös ulkomaisten yritysten näkökulmasta, sillä se nähdään kansainvälisesti tuloksellisenä tapana luoda innovatiivisia ratkaisuja käyttäjien tarpeisiin. (9, s.12.)

OuluHealth Labs tulee olemaan alueella tuotetuista health -teeman innovaatioympäristöistä yhteinen verkostomainen toimintamalli. Tässä toimintamallissa hyödynnetään alueen infrastruktuureja, että ne muodostavat tehokkaasti toimivan kokonaisuuden tuotteiden ja palveluiden tunnistamiseen sekä tutkimiseen ja testaukseen. Kuvassa 1 esitellään Oulu Health Labsin rakenne. Kuva esittää eri organisaatioiden suhdetta toisiinsa sekä myös moniulotteisuutta, joka syntyy kansainvälisellä yhteistyöllä. (8, s.5, 6.)



KUVA 1. OuluHealth Labs alueellinen kokonaisuus (PPSHP, 2014. 20)

Luotava konsepti tulee antamaan mahdollisuudet kansalliseen ja kansainväliseen yhteistyöhön. OuluHealth Labsin toiminnalla tullaan palvelemaan yrityksiä ja organisaatioita, jotka tarvitsevat käyttäjäkeskeisiä sosiaali- ja terveysalan innovointi-, testaus-, ja tutkimuspalveluja. Lisäksi muodostuvan kansainvälisen verkostoyhteistyön tuloksena yrityksille syntyy kanava kehityshankkeiden nopeaan viemiseen kansainväliseen ympäristöön. OuluHealth Labsin tavoitteina tulee olemaan alueen yritysten kasvu- ja kansainvälistymismahdollisuuksien lisääminen, auttaa uusien työpaikkojen syntymistä ja kasvattaa alueen houkuttelevuutta, sekä saada uusia yrityksiä ja investointeja sijoittumaan alueelle (8, s.5,6).

3.1.4 Tulevaisuuden missio ja visio

OuluHealthin visio on tuottaa onnistuessaan Kontinkankaan kansainvälisen brändäyksen sekä alueen yritysten ja organisaatioiden hyvin verkostoituneen innovaatiokeskittymä, OuluHealth -yhteisön. OuluHealth tulee siis olemaan sosiaali- ja terveyshuollon uuden sukupolven toimintamallien, sekä niitä tukevien

järjestelmien testaus- ja kehittämisympäristö. OuluHealthin tulevaisuuden pyrkimyksenä on lisätä

- työpaikkoja ja yritysten kasvua
- oululaisen osaamisen tunnettavuutta kansainvälisesti sekä kansallisesti
- terveyshyötyä ja edistää kustannusvaikuttavuutta. (9, s.15.)

Lisäksi tavoitteena on edistää eri toimijoiden vuoropuhelua yhteistyön avulla, minkä tavoitteena on lisätä innovaatioiden määrää. OuluHealth -hankkeen onnistumisen tuloksena Ouluun syntyy siis monistettava uuden sukupolven sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuus. Tämän kokonaisuuden päätavoitteita ovat

- kansalaiskeskeisyys
- ennaltaehkäisy
- teknologioiden hyödyntäminen
- palveluiden parempi saatavuus
- sujuva tiedonkulku eri toimijoiden välillä.

Pidemmillä aikavälillä OuluHealthin tavoitteena on olla dynaaminen ja kansainvälinen innovaatioympäristö, jonka tehtävänä on palvella suomalaista elinkeinoelämää sekä sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmän uudistumista (9, s.15).

3.2 Innovatiiviset kaupungit ohjelma

Tässä luvussa tarkastelen Innovatiiviset kaupungit (INKA) -ohjelmaa, jonka tavoitteena on vahvistaa kansainvälisesti vetovoimaisten innovaatiokeskittymien syntymistä Suomeen. Ohjelma haastaa kaupunkiseutuja luomaan uudenlaista, osaamiseen perustuvia liiketoiminnan kehitysympäristöjä ja edelläkävijänmarkkinoita. INKA -ohjelmassa on viisi temaattista painopistealuetta: tulevaisuuden terveys, biotalous, kestävät energia ratkaisut, älykäs kaupunki ja uudistuva teollisuus, sekä kyberturvallisuus. Esittelen tässä kappaleessa lyhyesti INKA -

ohjelman tulevaisuuden terveystoimintasuunnitelman lähtökohtia ja rakennetta, keskeisiä teemoja, sekä tulevaisuuden visiot ja missiot. (8, s.3.)

Työ- ja elinkeinoministeriö valitsi kesäkuussa 2013 Oulun tulevaisuuden terveys-teeman toteutuksesta vastaavaksi keskittymäksi, sekä lokakuussa 2013 Oulun kumppaneiksi valittiin Kuopio, pääkaupunkiseutu, Tampere ja Turku (2, s.2-3.) Oulussa INKA -ohjelman tavoitteena on, että yritykset saavat kehittää uutta liiketoimintaa ja demonstroida kohteita erityisesti kaupungin ja OYSin hyvinvointipalveluihin ja Hiukkavaaran uuden kaupunginosan rakentamiseen. (8, s.3.)

3.2.1 Tulevaisuuden terveys -teema

Tulevaisuuden terveys-teeman on tavoitteiltaan lähes identtinen OuluHealth terveyden ekosysteemin kanssa. Tulevaisuuden terveys-teeman tavoitteena on kannustaa LifeScience- sekä teknologia-alan yrityksiä yhteistyöhön ja pääsemiseen kansainvälisille markkinoille, sekä houkutella Suomeen tutkimus- ja innovaatioinvestointeja. Lisäksi kehittää avoimet ja verkottuneet innovaatioympäristöt aidosti Suomen kilpailueduksi uusien rahoitus ja yhteistyömallien avulla (12, s.4, 5.) Tulevaisuuden terveys-teeman tarkoituksena on myös edistää yksilön pääroolia omasta terveydestä huolehtijana MyData -terveysinnovaatioiden kautta.

Tulevaisuuden terveys toimintasuunnitelman rakenne pohjautuu malliin, jossa omien vahvuuksien mukaan profiloituneet terveyssektorin innovaatiokeskittymät eli terveyden ekosysteemit tulevat edistämään yritysten kasvua ja kaupallistamista moni-osaaja verkostoina. Ekosysteemien tarkoituksena INKA -ohjelman mukaisesti tulee olemaan, että jokainen kaupunkialue tunnistaa omat vahvuutensa ja profiloituvat sen mukaan. Lisäksi, kun alueellinen vahvuus on tunnistettu ja alueelliset hankkeet ovat sen mukaisia, saadaan aikaiseksi myös kansallista vaikuttavuutta, jota muut kaupunkialueet voisivat hyödyntää. (12, s.6.)

Poikkileikkaavien pääteemojen kautta saadaan yhtenäistettyä alueellisia ja kansallisia intressejä. Kuvassa 2 näkyy tulevaisuuden terveys-teemassa mukana olevat kaupungit, sekä poikkileikkaavat teemat. Poikkileikkaavien teemojen sisältöjä tullaan vielä työllistämään INKA -ohjelman kehittyessä (12, s.6.)

INKA tulevaisuuden terveys –teeman keskiössä alueelliset terveyden ekosysteemit (toimivat innovaatioalustoina)



KUVA 2. Tulevaisuuden terveys -teeman rakenne (BusinessOulu, 2014. Lähde: 12, s.6.)

3.2.2 Tausta

ITC- ja viestintäteknologioiden, bio- ja lääketieteen sekä näiden analyysilaitteiden kehittyminen on luonut uudenlaisia tuotteita, välineitä ja mahdollisuuksia niin organisaatioille kuin kansalaisillekin. ITC- ja viestintäteknologiaa on jo laajasti hyödynnetty ja otettu käyttöön esimerkiksi pankin ja kaupan alalla, mutta terveyssektorilla ei juurikaan, johtuen muun muassa rajoittuneesta lainsäädännöstä sekä ihmisten vastahakoisuudesta. Tulevaisuuden terveysteeman kansallisessa toimintasuunnitelmassa todetaan, että sosiaali- ja terveydenhuollon kustannukset ja tarpeet kasvavat, eivätkä kustannukset ole enää yhteiskunnan kannalta kestävällä pohjalla. Hoitokustannuksien ja -tarpeiden kasvun takia on suunniteltu, että jos tekniikkaa saataisiin hyödynnettyä tuottoisasti ja sosiaali- ja terveysalalla saataisiin myös kustannukset pidettyä kohtuullisina. (12, s.3, 4.)

Yksi tavoite tulevaisuuden terveysteemalla onkin, että sairauksien hoidon painopiste siirtyy enemmän ennaltaehkäisyyn ja kansalaisten kannustamista aktiivisempaan rooliin huolehtimaan omasta terveydestään. Tämä kansalaisen aktiivisempi rooli oman terveyden huolehtijana on muodostanut selvän tilauksen uuden sukupolven teknologiaratkaisuille, joilla käyttäjä voi seurata ja ylläpitää

omaa terveyttä ja hyvinvointia. Näiden uuden sukupolven teknologiaratkaisujen suunnittelussa ja kehittämisessä tulee olemaan tulevaisuuden terveys-teeman mukaisesti yksilö, kansalainen, joka on toimijoiden arvoverkon ytimessä. (12, s.3, 4.)

3.2.3 Keskeiset teemat

INKA -ohjelman tulevaisuuden terveys-teeman ydin on tavoitehakuinen innovaatioalustojen kehittäminen ja innovaatioiden kaupallistaminen. Ei pelkästään tuotteiden ja ratkaisujen yksittäinen kehittäminen päämäärättömästi irrallisena kokonaisuutena. Terveysteknologian tuotteiden kehittäminen on vaativaa ja monien eri palveluntuottajien yhteistyötä, joten taloudellisesti kannattavampaa on tehdä kehitystyötä suunnitelmallisesti. (12, s.7.)

Innovaatioympäristöjen kehittäminen on tärkeä teema, jotta menestyminen onnistuisi myös globaalissa innovaatiokilpailussa. Tämän lisäksi avoimet ja verkotuneet innovaatioalustat saadaan Suomen potentiaaliseksi kilpailueduksi. Toinen keskeinen teema on MyData -terveysinnovaatiot, joilla helpotetaan yksilön omavastuuta omasta terveydestä ja hyvinvoinnista. Terveysinnovaatiot liittyvät osaksi INKA -ohjelmaa yritysveroisten hankkeiden kautta. Näissä teemoissa hyödynnetään tai kehitetään innovaatioalustoja tuotekehityksessä tai myyntiprosessissa. INKA -ohjelman hankkeiden tulee siis kehittää, testata tai muuten edistää innovaatioalustojen tuotteistusta tai kehitystä (12, s.7). Kuvassa 3 näkyy teemojen vastualueiden jakautuminen Oulun kumppani kaupunkien kesken, sekä BusinessOulun vastuu koordinoida näitä teemoja.



KUVA 3. Tulevaisuuden terveys –teeman kärkehankkeet (BusinessOulu, 2014.
Lähde: Liite 1.)

Innovaatioalustat

Innovaatioalustat ovat pohjajaelementti innovointiin ja kaupallistamisen mahdollistamiseksi suomalaisille yrityksille. Innovaatioalusta on yhteisen kehittämismallin luomista eri toimijoiden välille, jossa kehittäjät, osaajat, käyttäjät sekä yritykset kohtaisivat toisensa tasa-arvoisina kehittäjinä (13, s.11).

Innovaatioalustojen tarkoituksena on, että kansallisessa yhteistyössä tunnustetaan ensin nykyisten innovaatioympäristöjen vahvuudet ja kehittämistarpeet, jonka jälkeen tehdään niiden pohjalta olemassa olevien innovaatioalustojen kehittämissuunnitelma. Olemassa olevat innovaatioalustojen toimintamallit tarvitsevat uudistamista. Uudistamisen tarkoituksena on, että kasvuhakuiset yritykset pääsisivät mahdollisemman nopeasti ja helposti julkisten palveluntuottajien testaus- ja kokeiluympäristöihin. Innovaatioalustojen kehittämissuunnitelman tavoitteena on innovaatioalustojen

- tuotteistaminen
- kansainvälinen markkinointi
- toimintamallien uudistaminen
- käyttäjälähtöisyys.

Innovaatioalustojen tuotteistamisen tavoitteena on, että Suomeen luodaan yhtenäiset innovaatio- ja testausympäristöt ja tuodaan tunnetuksi kansainvälisesti toimivana palvelukokonaisuutena. Tämä tuotteistaminen ei kuitenkaan vaadi innovaatioalustojen kehittymistä ensin, vaan toimeen voidaan ryhtyä välittömästi, koska innovaatioalustoja on jo olemassa suhteellisen kattavasti. Kehitys tapahtuu alustojen tuotteistamisen ja markkinoinnin rinnalla (12, s.7, 8).

Tulevaisuuden terveys -teeman innovaatioalusta-otsikko koostuu innovaatiokampuksista, IT-toiminta-alustoista, biopankeista ja kohorteista sekä erilaisista keskuksista (kuva 3). Tällä hetkellä käynnissä olevia innovaatioalusta kärkihankkeita ovat Biopankit ja kohortit, innovaatiokampukset sekä Neuro Center (12, s.8).

MyData -terveysinnovaatiot

Tulevaisuuden terveys-teemassa käsitetään terveysinnovaatiot varsin laajasti. Terveysinnovaatiot ovat tuotteita, palveluja ja ratkaisuja, jotka edistävät terveyttä tai parantavat sairauksia. Terveysinnovaatioita ovat myös keksintöjä, joiden avulla terveyteen ja sairauteen liittyvää tietoa sekä niiden analyysi, ymmärrys ja tekeminen helpottuvat. Lisäksi terveysinnovaatioista yritykset saavat kasvua ja liikevoittoa. Terveysinnovaatiot voivat olla myös uusia parempia toimintamalleja, joiden kautta terveyden ekosysteemien toimijat edistävät toimintaansa. (12, s.6, 7.)

Terveysinnovaatioiden linkittyessä innovaatioalustoihin, terveysinnovaatiot teeman hankkeet voivat keskittyä tuotekehitykseen ja uusiin innovaatioihin, tuotteiden ja palveluiden digitalisointiin, ennaltaehkäisevien palvelusisältöjen kehittämiseen sekä liiketoiminnan kehittämiseen yksilön ollessa palvelutuotannon fo-

kuksessa. Digitaalisen tiedon hyödyntäminen ja hallinta on myös tärkeä osa tulevaisuuden terveyttä. (12, s.6, 7.)

My Data-terveysinnovaatio koostuu kolmesta pääotsikosta: digitaaliset hyvinvointipalvelut, kotihoidon ratkaisut ja yksilöllinen ravitsemus (Kuva 3). Näihin pääotsikkoihin liittyy myös monia spesifimpiä kokonaisuuksia, kuten: yksilölliset palveluketjut, pikadiagnostiikka, kohennetut lääkehoidot, käyttäytymis- ja elintapatiedon käytettävyys, tietoturva, palveluarkkitehtuuri, älykkäät ICT-ratkaisut biopankkien hyödyntämisessä, palvelumuotoilu ja käyttäjäkokemus (12, s.9).

3.2.4 Tulevaisuuden visiot

Tulevaisuudessa INKA -ohjelman tulevaisuuden terveys-teeman pyrkimys on saada Suomi tunnetuksi kansainvälisesti terveysalan tutkimuksen ja innovaatio-toiminnan. Tavoitteena on myös olla investointien ja uuden liiketoiminnan edelläkävijä, mikä hyödyntää ihmisten terveyttä, hyvinvointia ja toimintakykyä. Vuosien 2014-2017 tavoitteena on, että terveysalan yritystoiminta on kasvanut ja menestynyt kansainvälisesti. Lisäksi päämääränä on paikallisten terveyden ekosysteemien vahvistuminen, että innovaatioekosysteemit ovat muodostaneet avaintoimijoiden kanssa systemaattisen ja tavoitteellisen yhteistyömuodon, joka edistää innovointia ja kaupallistamista. Terveiden ekosysteemien toivotaan tekevät keskenään tiivistä yhteistyötä sekä toimimaan kansainvälisinä innovaatioalustoina. Uusien hankkeiden kehittämisen helpottamiseksi ja nopeuttamiseksi tavoitellaan myös uutta toiminta- ja rahoitusmallia, jonka tarkoituksena olisi edistää julkisen- ja yksityisen sektorin sekä tutkimuslaitosten yhteistyötä (12, s.5).

4 HANKESALKKU JA HAASTATTELUT

Hankesalkkuun oli tarkoituksena koota OuluHealth terveyden ekosysteemin avaintoimijoiden hankkeet, jotka ovat myös INKA -hankkeita. Työssä luotuun salkkuun kerättiin sisältöä kyselykaavakkeen avulla, jonka avulla selvitettiin hankkeiden statistiikat, tavoitteet, vastuutahot ja yhteistyökumppanit. Hankesalkun kokoaminen jäi työssä keskeneräiseksi, johtuen hankkeiden kehitystyön ja rahoituksen keskeneräisyydestä. Salkun valmistuessa sitä voi hyödyntää hankkeiden ohjaamisessa. Tämä luku koostuu hankesalkun kehittämisen ja kokoamisen eri työvaiheista. Lisäksi kappale ohjeistaa haastatteluiden avulla seuraavan työvaiheen alkuun, jossa analysoidaan hankkeiden välistä yhteistyötä ja kykyä tukea toisiaan.

4.1 Alustus

Hankesalkun työstäminen alkoi osallistumalla kesäkuussa INKA -ohjelman tulevaisuuden terveys-teeman Oulun avaintoimijoiden kokoukseen, jossa esiteltiin meneillään olevien hankkeiden nykytilaa. Tämän kokouksen ja Noora Janssonin aiemmin keräämän hankelistauksen pohjalta aloitettiin kehittämään kyselykaavakkeen rakennetta. Kesälomien takia kyselykaavakkeen viimeistely hieman venyi. Lopulta elokuussa muokattiin kyselykaavakkeen rakenne Janssonin ja BusinessOulun INKA -asiantuntija Salla Hirvosen kanssa INKA -ohjelman koordinaatiotiimin ohjeiden avulla Tekesin vaatimusten mukaiseksi.

Hankesalkun kokoamisessa tehtiin yhteistyötä myös Tekesin projektikoordinaattori Hanna Vartian kanssa. Vartia kokoaa omassa työssään myös samantapaisia hankesalkkua INKA -ohjelman hankkeista (liite 1).

4.2 Kyselykaavake

Kyselykaavakkeen tarkoituksena oli selvittää kehityshankkeiden merkittävimmät tiedot ohjauksen ja etenemisen seurauksen kannalta, sekä hieman selvittää mitkä organisaatiot tekevät yhteistyötä keskenään. Kyselykaavake on esitetty taulukossa 1. Kaavakkeen alussa kyseltiin hankkeen perustiedot, eli vastuuhenkilö, hankkeen nimi ja status. Seuraavat kysymykset olivat spesifimpiä, jotka

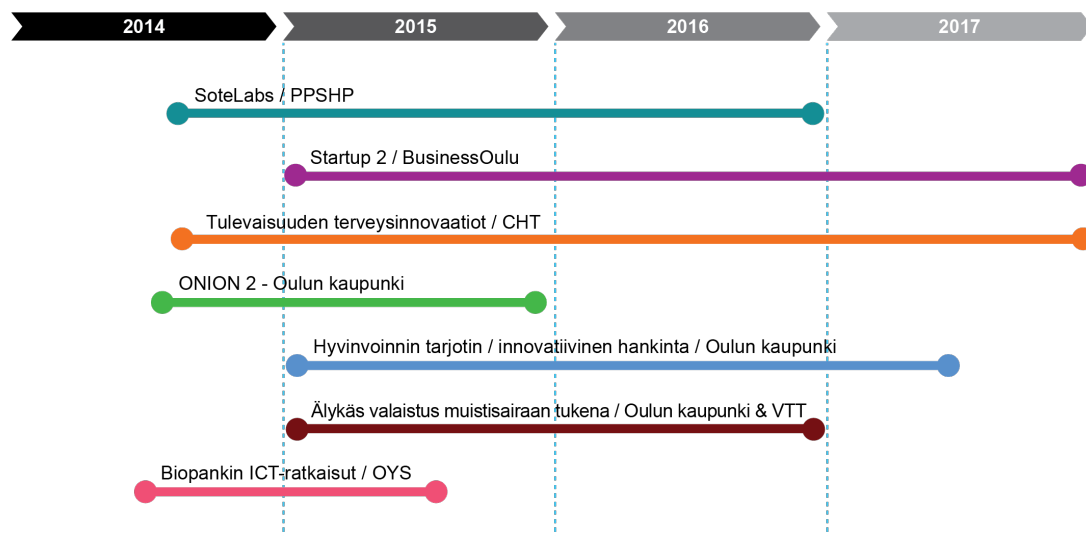
kartoittivat hankkeiden tavoitteita, vaikuttavuutta sekä ongelmia, joihin etsitään vastauksia. Loput kysymykset koskettivat hankkeiden statistiikkaa ja yhteistyökumppaneita. Kaavakkeella selvitettiin siis myös hankkeiden julkiset ja yritys yhteistyökumppanit, sekä myös aikataulut, budjetit ja hankeen valmistelijat.

TAULUKKO 1. Kyselykaavake avaintoimijoiden hankejohtajille

Vastuuhenkilö
Hankkeen nimi
Status
Tavoite yhdellä lauseella
Mihin ongelmaan etsitään ratkaisua?
Mitä muita vaikutuksia hankkeella on?
Julkiset yhteistyökumppanit
Yritysyhteistyökumppanit
Aikataulu
Budjetti
Valmistelija

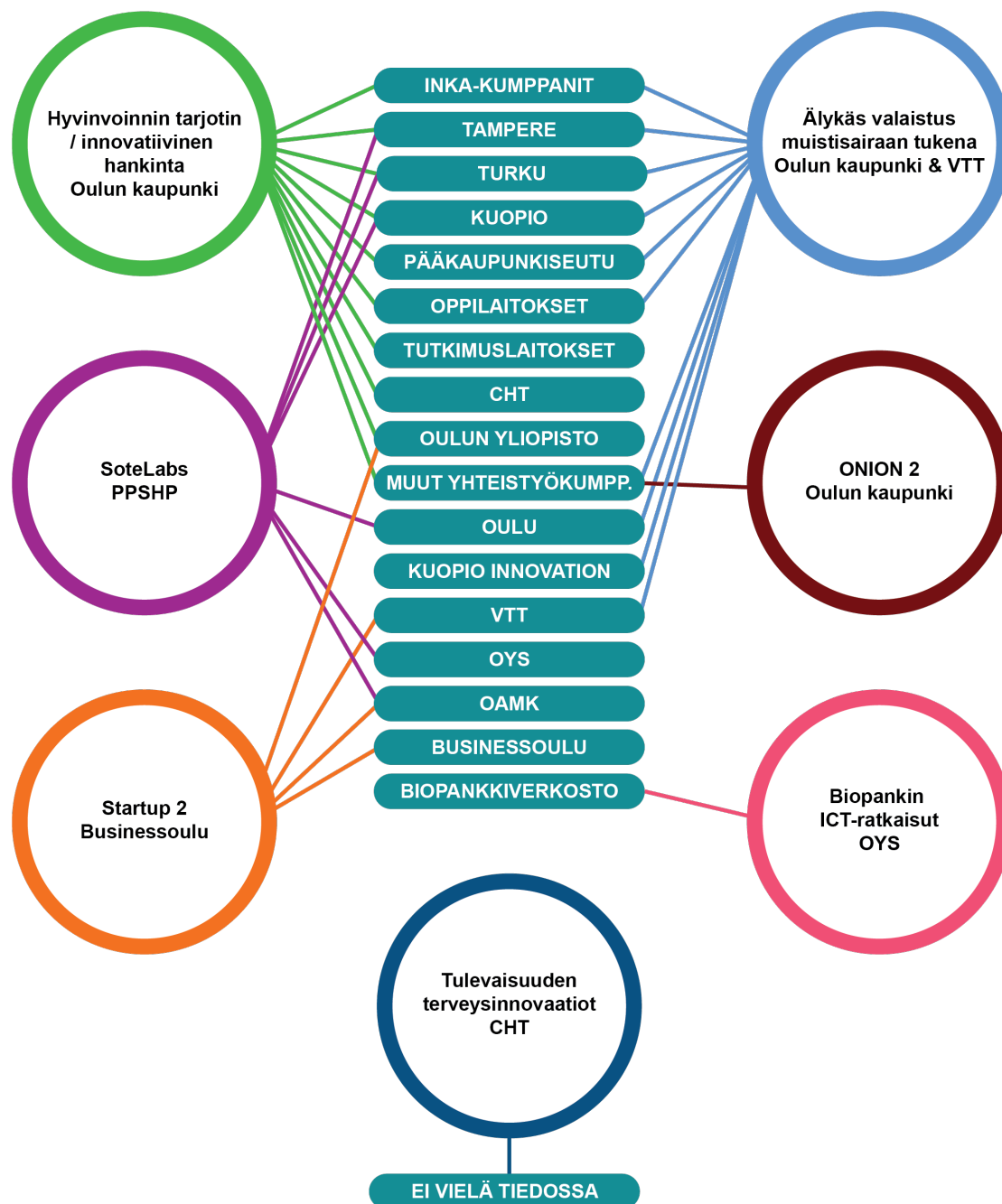
4.3 Kyselykaavakkeen vastaukset

Vastauksista koottiin infogrammit yhteistyössä BusinessOulun viestintäasiantuntija Tero Suutarin kanssa. Infogrammit on esitetty kuvassa 4 ja 5. Kuva 4 esittää hankkeiden aikatauluja, sekä kuva 5 yhteistyökumppaneita suhteessa toisiinsa. Liitteenä 1 esitetään tämänhetkinen versio hankesalkusta, joka on koottu hankkeiden johtajien kyselykaavakkeeseen annetuista vastauksista.



KUVA 4. Hankkeiden aikataulut suhteessa toisiinsa (©Tero Suutari 2014, Business Oulu.)

YHTEISTYÖKUMPPANUUS



KUVA 5. Hankkeiden yhteistyökumppanit suhteessa toisiin hankkeisiin (©Tero Suutari 2014, BusinessOulu.)

4.4 Hankejohtajien haastattelut

Syyskuussa 2014 toteutettuihin haastatteluihin valikoitui seitsemän suunnittelu-työssään pisimmällä olevaa hanketta. Nämä hankkeet olivat: SoteLabs, Bio-

pankin ICT-ratkaisut, MyData, Onion2, Hyvinvoinnin tarjotin, Startup2 ja Älykäs valaistus muistisairaana tukena. Haastatteluissa tarkennettiin kyselykaavakkeen sisältöä sekä ymmärrystä ja joitain yksityiskohtia hankkeista. Haastattelussa kysyttiin myös, miten, milloin ja kenelle hankkeet tuottavat liiketoimintaa ja työpaikkoja sekä kuinka yhteistyö toimii yhteistyökumppaneiden kanssa. Lisäksi kysyttiin, millaisia haasteita hankkeessa on odotettavissa tai jo havaittuna, sekä kuinka työ sujuu ylipäänsä. Lopuksi, kun työn tutkimuskysymys alkoi tarkentua, kysyttiin sähköpostin välityksellä, miten ja mitä kautta hankkeet, sekä toimi- ja kommunikoi keskenään. SoteLabs, Biopankin ICT -ratkaisut ja Startup2 hankkeen projektipäällikköjä haastattelu toteutettiin tapaamisella.

SoteLabs-hankkeen projektipäällikköä Timo Alaläikkölä, joka selvensi aluksi hieman OuluHealth Labsin ja SoteLabsin eroja, sillä tavoitteiltaan ne ovat niin samankaltaiset. SoteLabsin kaupallisen tuottavuuden tavoite on ± 0 , eli taloudellista voittoa ei tavoitella. Päättavoite onkin saada tuotettua muille toimijoille taloudellista kasvua tarjoamalla sosiaali- ja terveystaloudellisiin sijoittuvia testauspalveluita, käyttäjänäkökulmia ja asiantuntijoiden palveluita. Hanke tarjoaa siis hyvää kasvualustaa kasvaville yrityksille. Hankkeen synnyttämien palveluiden avulla yritykset saisivat tuotekehitykseen työkaluja, joilla parantaa tuotteidensa käytettävyyttä ja tuottavuutta.

Myös **Biopankin ICT-ratkaisut** hankkeen projektipäällikkö Pia Nybergiä haastateltiin. Hän kertoi Oulun valikoituneen vastaamaan ICT-ratkaisuista, koska tällä alueella on paljon laaja-alaista osaamista ICT-toimialalta. Haastattelussa saatiin myös selville, että biopankkilaki määrää miten biopankin sisältöä käytetään hyväksi. Biopankin pääasiallinen tehtävä ei ole tuottaa minkäänlaista kaupallista tuottavuutta, vaan säilöä patologista ja digitaalista tietoa potilaista. Vastaavasti biopankki tarjoaa mahdollisuutta käyttää pankin laaja-alaista datatietokantaa hyväksi kaupalliseen tarkoitukseen. Mahdollisuuksia datan hyödyntämiseen on muassa lääkkeiden kehitykseen tarvittava tutkimus ja tietokonealgoritmien kehittäminen, jotka ovat tarkoitettu tiedon louhintaan suurista tietomassoista. Sovellusmahdollisuudet ovat rajattomat. Haasteita ICT-ratkaisuissa oli näyttöjen antaneiden tietoturva, digitaalisten näyttöjen säilytys ja hyvin laajan tietokannan käyttäminen tuotteliaasti. Hankkeiden välisen yhteistyön Nyberg

koki hyvänä asiana ja auttavan työskentelyssä, mutta harmitteli tärkeiden yhteistyöhön liittyvien sähköpostien hukkumista postitulvaan. Tärkeitä sähköposteja ei siis aina tullut huomattua.

Startup2 –hankkeesta haastateltiin projektipäällikkö Markku Uimosta. Startup2-hanke koostuu kahdesta hankkeesta, yrityskiihdyttämöstä ja tuotekehitysympäristöstä. Startup2 -hankkeella on runsaasti yhteistyökumppaneita ja Uimonen korostikin, että onnistunut yhteistyö on kaiken perusta ja etu. Tähän asti kommunikointi ja yhteistyö on sujunut hyvin. Tavoitteena hankkeella on saada luotua uusia työpaikkoja ja tuotteita Oulun alueelle. Haasteena Startup2 -hankkeen onnistumisessa on markkinointi, jos markkinoinnilla onnistutaan myymään ideaa sitä tarvitseville yrityksille saadaan myös koko hanke onnistumaan. Myös rahoituksen saaminen on haaste hankkeen onnistumisen kannalta.

Hyvinvoinnin tarjotin- ja Älykäs valaistus muistisairaiden tukena –hankkeiden projektipäällikkö Erika Kukkonen vastasi haastatteluun sähköpostin välitykselle, niin kuin MyData -hankkeen projektipäällikkö Maritta Perälä-Heape. **Onion2** -hankkeen projektipäällikköä Markku Huotariin en saanut yhteyttä.

Hyvinvoinnin tarjotin -hankkeessa tehdään yhteistyötä muiden INKA digitaalisten hyvinvointihankkeiden kanssa, sillä hankkeiden välille syntyy helposti aihealueiden päällikkyyksiä. Projektipäällikkö Kukkonen totesikin, että yhteistyötä hankkeiden välillä tulisi tiivistää. Suurin haaste hankkeessa on rahoitus, sillä ilman sitä ei voida toteuttaa innovatiivista hankintaprosessia palvelutarjottimesta, eikä uusia työpaikkoja tule syntymään. Jos rahoitus järjestyy, syntyy myös uusia työpaikkoja, sillä palvelutarjottimen kehitystyö tehdään yritysten kanssa. Myös hankkeen kansainvälistyminen riippuu rahoituksesta, sillä onnistuneet palvelutarjottimen tuotekehitystyön seurauksena tullaan etsimään tuotteelle markkinoita kansallisesti ja kansainvälisesti.

Älykäs valaistus muistisairaana tukena -hankkeen tavoitteena on tuottaa tutkimustietoa, referenssejä ja markkinoita yrityksille, jotka pilotoivat tuotteita aidossa ympäristössä. Tällöin saadaan hyviä käytänteitä ja toimintamalleja. Hankkeen vetovastuu on VTT:llä ja yhteistyötä tehdään Kuopion ja Oulun kaupunkien kanssa, sekä näiden alueiden yritysten kanssa. Keskeisempiä haastei-

ta ei projektipäällikkö Kukkonen osannut haastattelussa sanoa. Oulun kaupungin näkökulmasta hankkeessa haasteena on kuitenkin saada luotettavaa näyttöä ja tutkimustuloksia kustannusvaikuttavuudesta.

Maritta Perälä-Heape kertoi, että CHT:lla on kehitteillä kaksi kokonaisuutta, joissa **MyData** on poikkileikkaavana kokonaisuutena. Toisessa kokonaisuudessa yhteistyötä tehdään kaupunkialueiden kanssa, jossa on hankaluuksia liittää MyData -ajattelua aiemmin valmisteluihin kokonaisuuksiin. Seuraava kokonaisuutta on pohjoismaalainen innovaatioverkosto –hanke, jota on lähdetty kehittämään Oulu-lähtöisesti, mutta sitä tullaan vielä laajentamaan muun muassa Tampereelle. Haastattelusta selvisi, että liiketoimintaa syntyy MyDatan kautta vain, jos kaupungit haastavat yrityksiä avoimeen markkinavuoropuheluun. Haasteena MyDatan hyödyntämisessä on kuitenkin kaupunkien huono rahatilanne, joka estää onnistuneen ja aidon markkinavuoropuhelun yritysten kanssa. Lisäksi sote -uudistus saa kaupungit hämilleen ja varuilleen, sillä ei voi varmasti tietää mitä tulevaisuus tuo tullessaan.

4.5 Hankkeiden suunnitelmat

Haastattelujen jälkeen projektipäälliköt lähettivät projektisuunnitelmansa tai rahoitushakemuksensa lähempään tarkasteluun, ellei niitä ollut jo tarkasteltavana. Tarkastelun ja tutustumisen jälkeen verrattiin, kuinka jokaisen hankkeen suunnitelmat toteuttavat OuluHealthin ja INKA -ohjelman tavoitteita. Tarkasteltaviksi tavoitteiksi valittiin, kuinka paljon työpaikkoja hankkeet luovat, miten hankkeet tekevät yhteistyötä ja miten hankkeet tukevat kansainvälisen merkittävän ekosysteemin rakentumista. Näihin kolmeen kysymykseen vastattiin liitteessä 2, josta näkee jokaisen hankkeen suunnitelmat toteuttaa OuluHealthin ja INKA -ohjelman tavoitteita. Taulukon vastaukset koottiin haastatteluista, hankkeiden rahoitussuunnitelmista ja hankesuunnitelmista.

Tutkimuskysymyksen tarkennettua tarvittiin lisätieto hankkeista. Lisäkysymyksenä kysyttiin tarkennusta yhteistyöhön liittyen. Kyselyssä tarkennettiin, mitä kautta kommunikointi ja yhteistyö toteutettiin, onko yhteistyötä ja kommunikointia suunniteltu, sekä onko käytössä digitaalisia työtiloja, esimerkiksi OTTila.

Yhteenvetona hankkeiden suunnitelmista todettakoon, että lähes jokainen hanke haluaa edistää uusien työpaikkojen syntymistä välillisesti tarjoamalla pk-yrityksille mahdollisuuden kasvattaa toimintaansa. Hankkeiden välinen toistensa tukeminen ja yhteistyö ovat vielä alkutekijöissä, mikä johtunee hankkeiden kehitystöiden keskeneräisyydestä sekä ehkä oman paikkansa etsimisestä innovaatioekosysteemissä. Kansainvälisesti merkittävän ekosysteemin rakentumista osa hankkeista edistää tekemällä yhteistyötä ja tutkimusta kansainvälisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Yksi hanke edisti pk-yritysten pääsemistä kansainvälisille markkinoille, joten on mahdollista että nämä yritykset tulevat omalla toiminnallaan edistämään kansainvälistä ekosysteemiä.

5 ANALYYSI

Analyysin tarkoituksena on arvioida hankkeiden kehityksen kulkua ulkopuolisen silmin. Suurennuslasin alle valikoitui seitsemän pisimmällä kehitystyössään olevaa OuluHealthin avaintoimijoiden hanketta, jotka ovat samalla INKA - hankkeita. Hankkeet ovat samat, jotka valikoituvat hankesalkun haastattelu-osioon.

Luvussa pohditaan, tulevatko valikoidut hankkeet omalla kehitystyöllään tukemaan toisia hankkeita ja minkälaista yhteistyö on tällä hetkellä. Lisäksi pohditaan, miten yhteistyötä voisi parantaa, sekä mikä ovat digitaalisten palveluiden mahdollisuudet yhteistyön tukemisessa. Analyysissä tutkittiin erityisesti kommunikoinnin ja yhteistyön merkitystä.

5.1 Hankkeiden välinen yhteistyö

Toisten tukeminen on luontaista ihmissuhteissa ja se koostuu yhteistyöstä, kommunikoinnista. Samalla se auttaa muodostamaan uusia näkökulmia (14). Kuten kaikki ihmissuhteet, niin myös hankeyhteistyö perustuu yhteistyö halukuudesta ja kommunikaatiosta, jotka onnistuessaan muodostavat luottamuksen osapuolten välille. Hankkeiden välinen yhteistyö onkin siis tärkeää, koska se mahdollistaa informaation välityksen, suunniteltujen kokonaisuuksien onnistumisen, sekä jopa odotukset ylittävät lopputulokset.

Työssä tarkastelun kohteeksi otetut hankkeet ovat keskittyneet yritys- ja tutkimusyhteistyökumppanien etsimiseen, mutta keskinäistä yhteistyötä useimmat hankkeet eivät ole ajatustasoa pidemmälle kehittäneet. Hankkeiden välille tulee tekijän vision mukaan tulevaisuudessa muodostumaan vielä yhteistyötä, kunhan hankkeet saadaan kunnolla käyntiin. Tulevat yhteistyörakenteet tulevat todennäköisesti koostumaan innovaatioiden kehittämisestä ja yhteisten ongelmien ratkaisusta.

Hankkeiden haastatteluissa tuli esille ongelma, joka koskee sähköpostin välityksellä tapahtuvaa kommunikointia. Ongelmana oli, että sähköpostiviesteihin ei aina muisteta vastata. Sähköpostia tulee ihmisille jopa useita kymmeniä päiväs-

sä, mikä voi johtaa jopa sähköpostin hyötyjen mitätöitymiseen. Viestien hukku-
minen tulvaan johtuu ihmisten rajallisesta kapasiteetista käsitellä informaatiota
kerralla. Projektipäälliköt toimivat usein yhtä aikaa myös eri verkostoissa, joten
sähköpostin täyttyminen eri aiheisiin liittyvistä posteista voi saada aikaan häm-
mennyksen. Asian ratkaisemiseksi ehdotetaan sähköpostin käytön tehostamista
esimerkiksi lajitteluominaisuutta käyttämällä, tai tehostamalla virtuaalisten työti-
lojen käyttöä kommunikoinnin välineenä. Kehitystä yhteistyöhön tarvitaan.
Hankkeiden välistä ja sisäistä digitaalista kommunikointia paremmin jäsentä-
mällä pystyttäisiin esimerkiksi hahmottamaan viestiketjujen kokonaisuuksia se-
kä, mistä hankkeesta tai verkostosta on milloinkin kysymys.

Ohjeistus yhteisen toiminnan toteutuksesta ehkä auttaisi. Sähköpostikirjeen-
vaihdoissa MyData -projektipäällikkö Maritta Perälä-Heapen kanssa ollessa sel-
visi, että hän tulee esittelemään INKA -tiimille yhteisen toimintamallin luomis-
ta hanke-esityksille ja valmisteluille. Yhteiset toimintamallit luovat pelisäännöt
verkon jäsenille. Verkosto toimii tiettyjen sääntöjen kautta, mutta näiden so-
piminen ei saisi toimia pullonkaulana verkoston toiminnalle (15, s.84).

5.2 Yhteistyötä parantavia toimintatapoja

Entä, mistä sitten tunnistaa onnistuneen yhteistyön, kun sellaiseen törmää.
Työelämän vuorovaikutussuhteita käsittelevässä tutkimusraportissa kootaan,
että toimivan yhteistyön huomaa osapuolten käyttäytymisessä. Tutkimusten
mukaan yhteistyön toimivuuden tunnistaa muun muassa

- vuorovaikutuksen luonteena ja jatkuvuutena
- tiimin itseohjautuvuutena ja innovatiivisuutena
- erimielisyyksien hyödyntämisenä parempiin tuloksiin pääsemiseksi sekä
- vetäytymiskäyttäytymisenä ja/ tai aggressiivisen käyttäytymisen välttämi-
senä(16, s.50).

Jotta hankkeet pystyisivät keskittymään työskentelyyn tulisi hankkeilla olla päte-
vä orkestroija ohjaamassa ja miettimässä muodostuvaa kokonaisuutta sekä
helpottamassa hankkeiden välisen yhteistyön ja kommunikoinnin eri organisaa-
tioiden välillä. Etenkin OuluHealthissa ja INKA -ohjelmassa orkestroija on lähes

välttämätön, että vahvojen verkostojen sekä innovaatioiden syntyminen onnistuisi. Pätevä orkestroija on yksi keino, jolla hankkeiden välinen tukemista, yhteistyötä ja kommunikointia parannetaan. (7, s.26, 27.)

Miten muuten edesautettaisiin työssä tutkittujen hankkeiden välistä yhteistyötä OuluHealthissa ja INKA -ohjelmassa? Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi verkoston jäsenten ohjaaminen yhteisen tilannekäsityksen ymmärtämiseen, itseorganisaatioon ja ICT-ratkaisujen hyödyntämiseen. Nämä toimintamallit on tarkoitettu hyvin verkostoituneiden organisaatiokokonaisuuksille, ja tarvitsevat onnistuakseen toimivan tavan kommunikoida. Toimintatapojen onnistumisen tuloksena syntyy yhteisöllisyyttä ja toivottavasti myös hankkeille luottamuksen tunteen, että pystyvät tukemaan ja tukeutumaan toisiinsa.

Jaettu tilannekäsitys

Jaettu tilannekäsitys auttaa organisaation jäseniä ymmärtämään ympäristössä ilmenneiden tekijöiden sisältämän informaation sekä suhteen tavoiteltavaan päämäärään tulevaisuudessa. Tässä organisoitumisen mallissa ympäristöä tulee tarkkailla yhteisten tavoitteiden kannalta. Tärkeää toiminnan onnistumisen kannalta on läpinäkyvyys, yhteiset toimintatavat ja samalla tavalla ymmärretyt käsitteet. Vaikka jaettu tilannekäsitys on kehitetty leikkaussalien ja ilmailualan käyttöön, on sitä sovellettu myös vähemmän hektisiin ympäristöihin kuten tutkimustyöhön. Tätä mallia soveltavien yhteistyöhön osallistuneiden henkilöiden tulee ymmärtää, mitä tietoa tulee jakaa muiden kanssa ja mitä ovat erityyppiset tiedon jakamiskeinot (6, s.49).

Jaettutilanne käsitys sopisi OuluHealth ja INKA -ohjelman hankkeiden yhteistyön ohjaukseen, sillä se perustuu avoimeen tiedonvälitykseen ja tehostaa yhteiseen päämäärän saavuttamista yhteisymmärryksellä. Jaetutilannekäsityksen avoin tiedonvälittäminen myös lisää hankkeiden tietoisuutta toisten hankkeiden toiminnasta, joka taas voisi vähentää hankkeiden toiminnan päällekkäisyyksiä. Lisäksi kun tieto leviää avoimesti, tiedetään, mitä toinen hanke tekee ja mitkä asiat ovat onnistuneet sekä missä on kohdattu ongelmia. Silloin myös toisen tukeminen helpottuu. Tällöin syntyy positiivinen palveluketju, jota kautta

hankkeet voivat hyödyntää muiden hankkeiden kokemuksia itseorganisoitumisessa.

Itseorganisaatio

Verkottuneen liiketoiminnan toteuttamisen ratkaisuksi on ehdotettu myös itseorganisointia. Sen kerrotaan olevan haastava toteuttaa ja edellyttää laaja-alaista yhteistyötä sekä joustavuutta, joka taholta. Itseorganisoitumisen syntymisessä vaikuttaa yleensä kolme perusoleetusta: positiivinen ja negatiivinen palveluketju, sekä toiminnan kynnysarvojen täyttäminen. Positiivisella palveluketjulla jaetaan muiden käyttöön positiivisia kokemuksia, joita on huomattu työtä tehdessä. Negatiivinen palveluketju syntyy, kun huomataan monen muunkin tekevän töitä saman aiheen parissa ja reaktiona osataan oma työskentely ohjata käsittelemään jotakin muuta kuin muiden töiden aihetta. Toiminnan kynnysarvot tulee täytettyä, kun suuri joukko ihmisiä tai organisaatioita kiinnittää huomiota johonkin aiheeseen. Tämän seurauksena kynnysarvoja toteuttava joukko ulkopuolisia kiinnostuu myös asiasta, mikä antaa aiheelle julkisuutta, edesauttaa aiheen käsittelemistä ja eteenpäin vientiä. (21, s.42, 43.)

Etsittäessä ratkaisua monimutkaiseen ongelmaan, joka edellyttää erilaisten osaamisten yhdistämistä, voi itseorganisaatio tarjota edellytykset uusien ratkaisujen löytymiseen. Verkoston itseorganisoituminen tarkoittaa myös kykyä, jonka avulla pystytään yhdistelemään jatkuvasti tietoa ja mahdollistaa oppiminen ilman yksittäisen toimijan ohjausta. Verkoston ohjaaminen itseorganisointiin onkin verrattavissa kasvattamiseen, jossa tähdätään yksilön autonomiaan pois kasvatettavana olemisen roolista. (18, s.44, 45.)

Itseorganisaatio-yhteistyömallin avoimuus, dynaamisuus sekä epämuodolliset linkit verkoston toimijoiden välillä auttavat vuorovaikutuksen muodostumista uusienkin toimijoiden välille. Nämä yhteistyömallin ominaisuudet auttavat itseorganisointiaan verkostossa tai ekosysteemisessä liiketoiminnassa. Organisointia ja koordinoitua tällaisessa kokonaisuudessa tarvitaan verkoston ulkopuolelta, koska mitä riippuvaisempia eri tahojen osapuolet ovat toisistaan, sitä suuremmat riskin epäonnistua ne aiheuttavat. Verkoston itseorganisoitumisprosessia voi kuitenkin hallita vaikuttamalla verkostotoimijoiden välisiin vuoro-

vaikutussuhteisiin tai ennakoimalla kehityksen epäjatkuvuuskohtia. (18, s.44, 45.)

OuluHealthin ja INKA -ohjelman haasteet kommunikoinnissa eri paikkakunnilla sijaitsevien yhteistyökumppaneiden ja erilaisten organisaatioiden välillä voisivatkin saada mahdollisia ratkaisuja itseorganisointia tehostamalla. Avoimuus, dynaamisuus ja epämuodolliset linkit toimijoiden välillä, jotka saavutetaan itse-organisaation ohessa auttavat myös uusien hankkeiden ja organisaatioiden liittymistä innovaatioekosysteemeihin. Tämä taas lisää hankkeiden välistä luottamusta ja lisää ekosysteemien, sekä verkostojen helpommin lähestyttävyyttä. Positiivinen ja negatiivinen palveluketjujen muodostuminen osaksi hanketyöskentelyä auttaisi myös hankkeiden kehitystyössä. Palveluketjut vähentäisivät hankkeiden aiheiden päällekkyyksiä ja edesauttaisi työssä tapahtuvien virheiden sekä onnistumisten huomiointiin ja kehitykseen.

Olemme kuitenkin jokainen omanlaisia persoonia ja ihmisiä, joten kaikki toimintatavat ja kemia henkilöiden välillä voivat olla täysin toimimattomia jo alkujaan. Mistä johtuen kaikki yhteistyömallit eivät käytännössä toimikaan, niin kuin pitäisi. Päätelmänä tästä todettakoon, että hankkeiden johtaminen ja orkestrointi ovat haastavia aihealueita, joihin tarvitaan joustavia ja erilaisia yhteistyömalleja luovasti soveltavia henkilöitä. (3, s. 19, 20.)

5.3 Yhteistyön parantaminen digitaalisilla palveluilla

Nykyinen postmoderni yhteiskunta on hyvin kehittynyt teknologioiltaan ja ne ovat osa meidän jokapäiväistä elämäämme. Teknologian kehittyessä on luontevaa, että yhteistyö- ja kommunikointisovellukset kehittyvät. Sosiaalinen media on viime aikoina noussut suosittu ilmiö, jota käyttävät niin tavalliset ihmiset kuin erilaiset organisaatiot. Myös erilaisissa liiketoimintaverkostoissa ja -systeemeissä on myös huomattu digitaalisten viestintävälineiden ja sosiaalisen median mahdollisuudet tiedon välittäjänä. Sosiaalinen media osaamisyhteisön kehittämisessä -tutkimuksessa tutkittiin erilaisia sosiaalisen median eri alustoille rakennettuja työkaluja, joita voitaisiin käyttää osaamisyhteisön kehittämisen apuvälineeksi (17, s.10). Tutkimuksessa kerrottiin, että digitaalisten työkalujen on tutkijayhteisössä todettu säästävän resursseja, tehostavan toimintaa, edistä-

vän toimijoiden aktiivisuutta, sekä edistävän jäsenten yhteenkuuluvuutta, osallistumista ja sitoutumista (17, s. 23).

Nykyiset ICT -keskeiset ratkaisut

Työssä tuli myös selvitettyä, mitä kautta etenkin projektipäälliköt ylläpitävät yhteistyötä muiden kanssa. Suurin osa piti yhteyttä sähköpostin välityksellä, tapaamisissa, videoneuvotteluyhteyksin ja puhelimien välityksellä. Haastatteluiden tuloksena alettiin miettimään, mikseivät hankkeet käytä yhteistyönsä parantamiseksi mitään ICT-sovellusta. Hankkeet kuitenkin tekevät tai tulevat tekemään paljon yhteistyötä keskenään ja osa yhteistyökumppaneista on ulkopaikakunnilla sekä ulkomailla.

Tuli selville, että hankkeiden välisen tiedonvälityksen tueksi oli vasta otettu käyttöön OTTila-työympäristö. Kun tutustuttiin OTTila -palveluun saatiin selville, että se on aika iäkäs Oulun Tietotekniikan ylläpitämä palvelu, joka on tarkoitettu organisaatioiden ulkopuolisten hankkeiden väliseen työskentelyyn (19, s.29).

Ekosysteemit ja parviäly -tutkimusraportissa huomioitiin myös ICT -keskeiset ratkaisut tehokkaan ja nopean yhteistyön välineenä. Kuitenkin luottamus eri osapuolten välillä tulee saavuttaa ennen ICT -keskeisiä ratkaisuja. Kuitenkin Annaleena Aira toimiva yhteistyö -tutkimuksessaan huomauttaa, että teknologiavälitteisessä yhteistyössä yhteistyö ja läsnäolon kokemus näyttää kärsivän, jos sovelluksen käyttöjärjestelmä ei ole läpinäkyvä ja aiheuttaa näin teknisiä ongelmia. Käyttöjärjestelmä on läpinäkyvä silloin, kun käyttäjä ei kiinnitä siihen huomiota. Sovellusten käytettävyydellä onkin siis iso rooli tehtäessä yhteistyötä ICT - sovellusten kautta. (16, s.26.)

Yhteisön kannustaminen innovointiin

Innovatiivisuuteen tukeva verkosto voisi näyttää esimerkkiä muille verkostoille innovoimalla ja kehittämällä itselleen oman toimintaympäristön. Tällöin myös toimintatavat sisäistettäisiin helpommin. OuluHealth tai INKA -ohjelma voisikin toteuttaa oman työtilaympäristön kehitystyön. Monet nykyiset työtilaohjelmat, jotka on kehitetty organisaatioiden toimintaympäristöiksi, eivät vastaa tarpeeksi hyvin erilaisten organisaation tarpeita (17, s.26, 27). Yhteisö, joka kehittäisi toi-

mintaympäristön omiin tarpeisiinsa, saisi käytettyä myös verkoston jäsenten innovatiivisuutta yhteisen edun parantamiseksi. Käytettävyyden ja yhteisöllisyyden kannalta tällainen kehitysprosessi olisi hyvinkin tuottelias. Itse kehityksessä mukana olemalla saadaan käyttäjien tarpeita oikeasti vastaava kokonaisuus, sekä kokonaisuutta voisi kehittää tarpeen mukaan vielä enemmän. Sosiaalisen median työkalut osaamisyhteisön kehittämisessä -tutkimusraportin taulukossa 4 on esitetty plussat ja miinukset vanhan toimintaympäristön kehittämisestä, sekä täysin uuden kokonaisuuden kehittämisestä. (17, s.32.) Plussat kallistuivat uuden toimintaympäristön kehittämisen puolelle, vaikka prosessi onkin teknisesti ja taloudellisesti haastavaa. Oman toimintaympäristön kehittäminen omin visioin tulee olemaan käyttäjien ymmärryksen luomisen kannalta tuottavampaa, jos siihen panostettaisiin käyttäjälähtöisellä kehittämisellä. Näin voitaisiin ehkä vähentää jopa erilaisia toimintaympäristöjen koulutustilaisuuksia. Kehittämisessä ei kuitenkaan tarvitsisi lähteä nollasta, sillä toimintaympäristön kokonaisuuden voi luoda myös jo valmiiden kokonaisuuksien ominaisuuksista sitoutumattoman yhteistoimintaportaalin kautta. (17, s.32, 33.)

Oulun kaupungille keväänä 2014 tehdyssä opinnäytetyössä huomattiin, että työympäristöjen käyttö oli haastavaa sekä osalle käyttäjistä työtilat olivat sekava ja monimutkainen asia, jota täytyisi osata käyttää. Lisäksi todettiin, että yli puolet käyttäjistä haluaisivat muuttaa jotain omassa työtilassaan, mutteivät osaa. Käytettävyyden haastavuuden takia työtilat jäivät vähälle käytölle. Positiivista työtiloissa oli, että työtilojen käytön omaksumisen jälkeen huomattiin sen vähentävän sähköpostitulvaa. Vaatimuksena oli vain, että jokainen osapuoli oli sitoutunut käyttämään työtilaa (19, s.46, 47).

6 POHDINTA

Opinnäytteen tarkoituksena oli tarkastella ulkopuolisen näkökulmasta, kuinka tarkasteluun valitut hankkeet toteuttavat OuluHealth terveyden ekosysteemin ja INKA -ohjelman tavoitteita. Sain aika vapaat kädet toteuttaa työtäni. Työn aiheen valitsin mielenkiintoni perusteella ja päädyin analysoimaan, kuinka hankkeet tukevat toisiaan, sekä tekevät yhteistyötä toistensa kanssa. Työ oli laadullinen tutkimus ja sen näkökulmina toimivat verkostoteoriat sekä avoin innovaatiomalli.

Tuloksissa saatiin selville, että hankkeet eivät juurikaan tee yhteistyötä toistensa kanssa. Tämä johtunee hankkeiden keskeneräisyydestä ja hankerahoituksen epävarmuuksista. Hankkeiden keskeneräisyyden takia yhteistyötä ei ole ehditty muodostamaan kuin itsestään selvien tahojen kanssa. Hyvinvoinnin tarjotin oli poikkeus, mutta sitä onkin kehitetty jo useamman vuoden ajan. Yhteistyötä tulee kuitenkin todennäköisesti hankkeiden välille syntymään. Toteankin, että erilaiset hankkeet, jotka kehittävät erilaisia testausympäristöjä, voisivat alkaa harkitsemaan yhteistyötä. Lisäksi Startup2 -hankkeelle uskon olevan olemassa jo päteviä yhteistyökumppaneita työssä haastatelluissa hankkeista, esimerkiksi Biopankin ICT-ratkaisut ja SoteLabs hanke.

Työssä tehtyä haastattelun kysymyksiä olisin voinut tarkentaa yksityiskohtaisemmiksi. Tässä työssä toteutetut haastattelut olivat enemmän jutustelu kuin haastattelu, mutta haastatteluiden sekä hankesuunnitelmien ja rahoitushakemuksien kokonaisuudesta sai hyvin kokonaiskuvan hankkeiden tilasta. Haastattelut oli kuitenkin mukava järjestää ja päästä projektipäälliköiden kanssaan sosiaaliseen vuorovaikutukseen kasvotusten. Työssä toteutettu analyysi olisi voinut olla laajempi sekä tarkempi, jotta olisi saatu kattavampi kuva mahdollisuuksista, joilla yhteistyötä voitaisiin tehostaa. Analyysi on kuitenkin tiivis, eikä sen tarkoitus ole ratkaista kaikkia ongelmia, vaan tarjota vaihtoehtoja yksittäiseen ongelmaan.

Hankkeiden suunnitelmia tutkiessani aloin pohtimaan, onko avoimuus aina hyvä asia, joka edistää innovaatioiden syntymistä. Luotetaanko ihmisiin liikaa tarjota-

malla heille esimerkiksi avointa lähdekoodia vapaaseen käyttöön? Yhteistyöhön liittyy luottamus, joka on aina vaarassa rikkoutua, kun yhdessä tehdään asioita. Luottamuksen rikkoutumisen esimerkkinä tulevat hakkerit, jotka käyttävät hyväkseen esimerkiksi avoimessa lähdekoodissa olevia virheitä ja muita eri ohjelmissa huomattuja heikkouksia omien etujen tavoitteluun.

Työn tulokset eivät varmasti tulleet kovin suurena yllätyksenä tilaajalle, eivätkä parannusehdotukset havaittuihin ongelmiin ole uusia tai mullistavia. Yhteistyön parantamiseksi ehdotetut toimintamallit ovat johtamiseen liittyviä yhteistyömaileja ja teorioita, mutta valitsin ne ratkaisuiksi, koska mielestäni ne antoivat havaittuihin ongelmiin ratkaisuja tai parannusehdotuksia. Ajatukseni teknologiavälitteisten apuvälineiden tehokkaammasta käyttämisestä hankkeiden välisessä yhteistyössä on myös vanha idea, mutta edelleen ajankohtainen ja varmasti vieläkin tunteita herättävä.

Ajatus teknologiavälitteiseen yhteistyöhön lähti, kun ihmettelin työtä tehdessäni, miksei hankkeilla ollut sähköistä työympäristöä. Haastatellut projektipäälliköt kertoivat hoitavansa suhteita yhteistyökumppaneihin vaan sähköpostilla, tapaamisilla tai muilla keinoin. Sain kuitenkin kyselemällä tietooni, että käyttöön oli vasta otettu OTTila-Sharepoint -järjestelmä. Olen oppinut koulutukseni aikana käytettävyyden tarpeellisuuden ja ymmärrän, kuinka tärkeä se on monien kokonaisuuksien onnistumisen kannalta. Tästä johtuen, ehdottaisinkin työni jatkokehitysideaksi miettiä, onko OTTila tarpeeksi tehokas ja käytettävyydeltään läpinäkyvä, jotta se todella edistää hankkeiden ja organisaatioiden välistä yhteistyötä.

Opin työtä tehdessäni hyvin paljon itseohjautuvuudesta, aikataulutuksesta ja pienoisesta epävarmuuden sietämisestä, sillä työn loppuun saaminen aikataulun puitteissa ei aina ollut selvää. Aikataulun kanssa tuli hieman mietintää, sillä tämän kokoista projektia en ole yksin ennen vienyt loppuun asti. Lisäksi työn aiheeseen liittyvää tutkimustietoa oli hieman hankala etsiä ja se vei aikaa, sillä työhön liittyvät aiheet olivat melko uusia sekä metaforisia. Koen kuitenkin onnistuneeni työssä, sillä tämä työn aihealue on laaja ja tunnen siitä huolimatta saavuttaneeni aiheesta ymmärryksen. Koin kiehtovana ja haastavana ymmärtää

työni edetessä, kuinka monimutkaista on saada ihmisiä toimimaan yhdessä sekä huomata, miten tärkeää se on liiketoiminnan onnistumisen kannalta. Lisäksi työn edessä minulle tuli entistä selvemmäksi visio jatko-opinnoista, joko yhteiskunta- tai kauppätieteiden parissa. Tämä työ inspiroi suuntaamaan kiinnostustani enemmän tieteen pariin.

LÄHTEET

1. Valkokari, Katri – Vesalainen, Jukka 2014. Liiketoimintaverkostojen moniulotteisuus. Teoksessa: Apilo, Tiina – Kaunisto, Kari – Koskela, Merja – Rajala, Anni – Salminen, Jaakko – Valkokari, Katri 2014. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly, Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. VTT Technology 2. 16–21. Saatavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2014/T152.pdf>. Hakupäivä 10.10.2014.
2. Vesalainen, Jukka 2014. Vertikaaliset verkostot. Teoksessa: Apilo, Tiina – Kaunisto, Kari – Koskela, Merja – Rajala, Anni – Salminen, Jaakko – Valkokari, Katri 2014. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly, Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. VTT Technology 152. 18–19. Saatavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2014/T152.pdf>. Hakupäivä 10.10.2014.
3. Karvonen, Iris –Valkokari, Katri 2014. Horisontaaliset verkostot. Teoksessa: Apilo, Tiina – Kaunisto, Kari – Koskela, Merja – Rajala, Anni – Salminen, Jaakko – Valkokari, Katri 2014. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly, Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. VTT Technology 152. 19–21. Saatavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2014/T152.pdf>. Hakupäivä 10.10.2014.
4. Apilo, Tiina – Valkokari, Katri – Vesalainen, Jukka 2014. Ekosysteemit verkottuneessa liiketoiminnassa. Teoksessa: Apilo, Tiina – Kaunisto, Kari – Koskela, Merja – Rajala, Anni – Salminen, Jaakko – Valkokari, Katri 2014. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly, Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. VTT Technology 152. 36–40. Saatavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2014/T152.pdf>. Hakupäivä 10.10.2014.
5. Ahonen, Mikko – Hilmola, Olli-Pekka – Inkinen, Sam – Käki, Hannu – Salmi, Pekka – Torkkeli, Marko 2007. Avoin innovaatio: Liiketoiminnan seitinohuetyhteistyörakenteet. Tutkimusraportti 190. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Kouvolan yksikkö. Saatavissa: <http://www.openinnovation.fi/files/download/Tutkimusraportti190AvoinInnovatio.pdf>. Hakupäivä 10.10.2014.

6. Eskelinen, Maija-Liisa 2011. Älykkään elämyssysteemin johtaminen, Elämysten orkestrointi. Mikkelin ammattikorkeakoulu, C: Oppimateriaalia – Study Materials. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Saatavissa: http://www.mamk.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/mamk/embeds/mamkwwwstructure/14231_1473-URNISBN9789515883131.pdf. Hakupäivä 10.10.2014.
7. Mäkitalo, Mikko – Toivanen, Jali 2011. Liiketoiminta verkoston orkestrointi. Kandidaattityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Tuotantotalouden osasto. Saatavissa: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/69735/nbnfi-fe201105301644.pdf?sequence=3>. Hakupäivä 10.10.2014.
8. Alalääkkölä – Kokko – Koskinen – Männikkö – Virta – Väinämö. Oulu Health Labs, Toimintaympäristö, visio ja tavoitteet. Hankesuunitelma, luonnos.
9. Jansson, Noora 2014. OuluHealth -suunnitelma. Saatavissa: BusinessOulu.
10. Oulun kaupunki 2014. Palvelumalli 2020. Saatavissa: <http://www.ouka.fi/palvelumalli2020>. Hakupäivä 27.9.2014.
11. BusinessOulu 2013. Tulevaisuuden sairaala 2030. Saatavissa: <http://www.businessoulu.com/fi/uutiset-tapahtumat/tapahtumat-valmennukset/tulevaisuuden-sairaala-oys-2030-infotilaisuus.html>. Hakupäivä: 27.9.2014.
12. Innovatiiviset kaupungit (INKA), Tulevaisuuden terveys, kansallinen toimintasuunitelma v.3.0 (luonnos kommenteille). 2014. INKA-ohjelma.
13. Kälviäinen, Mirja 2012. Hyvän ikäasumisen innovaatioalusta – kehitysympäristöjä ja käyttäjätietoja hyödyntämällä. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja C:68. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/54034/c68.pdf?sequence1>. Hakupäivä 4.9.2014.
14. Tampereen kaupunki 2013. Toinen ihminen on tuki. Saatavissa: <http://www.tampere.fi/terveystutka/hoidaterveyttasi/mielenhyvinvointi/toinenihminen.html.stx>. Hakupäivä 22.10.2014

15. Apilo, Tiina – Koskela, Merja – Nuutinen, Maaria – Saarilehto, Ari – Salminen, Jaakko – Urho, Matti – Valkokari, Katri 2014. Parviverkostojen ekosysteemi. Teoksessa: Apilo, Tiina – Kaunisto, Kari – Koskela, Merja – Rajala, Anni – Salminen, Jaakko – Valkokari, Katri 2014. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly, Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. VTT Technology 152. 82–89. Saatavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2014/T152.pdf>. Hakupäivä 10.10.2014.
16. Aira, Annaleena 2012. Toimiva yhteistyö – työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Tohtorin työ. Jyväskylän yliopisto, Viestinnän osasto. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf>. Hakupäivä 10.10.2014.
17. Iskanius, Päivi – Laine, Tom – Marttila, Sirpa 2011. Sosiaalisen median työkalut osaamisyhteisön kehittämisessä – Pohjoisuuden tutkimuksen ja innovaatiotoiminnan osaamisyhteisö verkossa. NorhChallenge raportti 3. Oulun yliopisto, Thule –instituutti. Saatavissa: <http://herkules.oulu.fi/isbn9789514297137/isbn9789514297137.pdf>. Hakupäivä 10.10.2014.
18. Karvonen, Iris – Valkokari, Katri 2014. Itseorganisoituminen verkostossa. Teoksessa: Apilo, Tiina – Kaunisto, Kari – Koskela, Merja – Rajala, Anni – Salminen, Jaakko – Valkokari, Katri 2014. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly, Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. VTT Technology 152. 44–45. Saatavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2014/T152.pdf>. Hakupäivä 10.10.2014.
19. Bimberg, Minna 2014. Virtuaaliset työtilat toiminnan kehittämisessä – Case: Oulun kaupunki. Opinnäyte. Oulun seudun ammattikorkeakoulu, Tietojen käsittelyn koulutusohjelma. Saatavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/76929/Bimberg_Minna.pdf?sequence=1. Hakupäivä 25.10.2014.

20. Alalääkkölä, T. 2014. Oulu Sote Labs -hankkeen tilannekatsaus. Projektipäällikkö. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. Sähköpostiviesti 23.9.2014.
21. Kaunisto, Kari – Rainio, Kalle Sääksjärvi, Ilari 2014. Horisontaaliset verkostot. Teoksessa: Apilo, Tiina – Kaunisto, Kari – Koskela, Merja – Rajala, Anni – Salminen, Jaakko – Valkokari, Katri 2014. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly, Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. VTT Technology 152. 41–44. Saatavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2014/T152.pdf>. Hakupäivä 10.10.2014.

Liitteet ovat luottamuksellisia